

# ri view



**L'innovation aux commandes**

PAGES 6-7

**L'autopilot de Toyota donne une nouvelle dimension au transport Lean**

PAGES 4-5

**Un leadership innovant**

PAGES 14-15

# L'art de ne pas réinventer la roue

Rimaster connaît actuellement un développement historique. En 2017, nous avons poursuivi notre croissance à l'échelle mondiale. Nous avons créé des partenariats avec plusieurs clients implantés à l'international, que nous continuerons de suivre dans le monde entier. Dans le même temps, nous recevons beaucoup de demandes intéressantes de la part de grands acteurs locaux et innovants. Nos effectifs continuent d'augmenter : au cours de cette seule année, ce sont 260 personnes qui nous ont rejoints et nous comptons aujourd'hui 950 employés dans le Groupe Rimaster.

La maturité de Rimaster en tant que groupe est l'une des raisons de ce succès. Nous sommes stables dans tous nos domaines d'activité et nous disposons du temps et de la capacité nécessaires pour les développer tous. Nous travaillons sans relâche pour optimiser notre leadership, notre organisation et notre production, tout en résolvant les problèmes de qualité. Un nombre croissant de clients découvre aussi l'offre unique de Rimaster en tant qu'intégrateur système. La création de synergies homogènes entre nos huit différents domaines d'activité contribue également à la forte augmentation de la demande.

Rimaster cherche sans relâche à assurer sa productivité et sa capacité à long terme. Compte tenu du grand intérêt manifesté par nos clients, nous avons décidé d'intensifier le développement de nos capacités de production. Cela se traduit tout d'abord par l'investissement dans l'automatisation de nos unités de production existantes. Mais nous envisageons aussi de créer une toute nouvelle unité de production sur un nouveau site. Nous n'avons pas encore figé le lieu, le calendrier, ni les modalités, mais nous avons lancé la première phase en menant une étude détaillée. Nous allons nous concentrer

sur les régions géographiquement stratégiques, offrant une proximité avec nos clients et de bonnes opportunités logistiques pour l'Europe. Notre choix sera également dicté par les compétences linguistiques et la disponibilité de la main-d'œuvre.

Je suis impatient de vous communiquer de plus amples informations sur ce sujet et je profite de cette occasion pour vous souhaiter à tous une excellente année. Merci d'avoir choisi de travailler avec nous et pour nous, chez Rimaster ! 

*Tomas Stålnert*  
PDG, Groupe Rimaster



## SOMMAIRE

- 3 Aluminium : la solution d'avenir ?
- 4 Étude de cas client : Maskinia
- 6 Des cabines qui en disent long
- 8 Étude de cas client : Toyota MHG
- 10 Gestion des risques en informatique
- 11 Développement de la production
- 12 Un développement mondial
- 14 Un leadership innovant
- 16 La collaboration

### Bienvenue chez Rimaster

Rimaster compte parmi les plus grands fournisseurs de faisceaux électriques, d'armoires électriques, de circuits électroniques et de cabines pour véhicules spéciaux et systèmes industriels. Nous sommes un groupe mondial, fondé et basé à Rimforsa, en Suède. Rimaster compte aujourd'hui plus de 950 employés dans neuf sociétés à travers le monde.

Nous avons des sites de vente, de conception, de développement et de production en Suède, en Pologne, en Belgique, en France, en Allemagne et en Chine.

Bienvenue dans notre monde de simplicité.

Rimaster AB  
Industrivägen 14  
SE-590 44 RIMFORSA  
+46 494 795 00  
info@rimaster.com  
www.rimaster.com

### ÉDITEUR

Tomas Stålnert, [tst@rimaster.com](mailto:tst@rimaster.com)

Production : Effect Reklambyrå  
Illustrations : Hans Gustafsson, Effect Reklambyrå,  
sauf mention contraire.

# Aluminium - La solution d'avenir pour les câbles de puissance ?

Avez-vous déjà envisagé d'utiliser des câbles en aluminium pour vos véhicules ? « Plus léger et plus compétitif économiquement, l'aluminium est une solution réaliste et innovante pour les câbles de puissance », explique Julien Fambrini, directeur général de Rimaster France.

« Comme toujours, nous aimons être proactifs et garder une longueur d'avance afin de proposer à nos clients de nouvelles options innovantes. Nous préférons avoir des solutions à disposition pour faire une proposition, plutôt que suivre les tendances du marché », explique Julien en présentant le dernier projet de développement de Rimaster axé sur les câbles en aluminium.

## Toutes les technologies requises

Par rapport à un câble classique avec des brins en cuivre, il est possible d'avoir une solution beaucoup plus légère – jusqu'à 60 % d'allègement pour la même fonction. Les normes sur les émissions devenant de plus en plus strictes, l'aluminium est une solution attractive pour les clients qui cherchent à réduire le poids total de leurs véhicules pour améliorer le rendement global et respecter ces normes. Par ailleurs, la question du poids est aussi stratégique pour les développeurs de véhicules électriques.

L'équipe de développement de Rimaster évalue actuellement les processus de production en ce sens et les premiers résultats sont très positifs.

« L'aluminium requiert des processus spécifiques, mais nous possédons déjà toutes les technologies et l'expertise nécessaires :

soudage par ultrasons, surmoulage par injection pour étanchéfier et protéger les zones soudées de la corrosion et des contraintes mécaniques. Nous développons nos solutions de production en étroite collaboration avec deux fournisseurs et partenaires très réputés, Amokabel et Branson. »

« L'aluminium requiert des processus spécifiques, mais nous possédons déjà toutes les technologies et l'expertise nécessaires »

## Un choix durable

Selon Julien Fambrini, les câbles en aluminium sont prometteurs parce qu'ils constituent aussi un choix durable. En effet, leur légèreté n'est pas seulement synonyme de baisse des émissions de CO<sub>2</sub> : l'aluminium est aussi recyclable.

« L'aspect économique est un autre argument important. Sur un marché marqué par des prix de cuivre élevés, l'aluminium constitue également une solution compétitive si vous pouvez offrir une production polyvalente de grande qualité. C'est ce que nous visons. »



Photo de Julien Fambrini : Rimaster

Jusqu'à 5 000 heures de production par an. Maskinia gagne un temps considérable grâce à la boîte de distribution conçue et fabriquée par Rimaster.

# Maskinia donne une nouvelle dimension à la personnalisation



À gauche : Greger Westerdahl, technicien chez Maskinia, adapte les machines aux conditions nordiques.  
Ci-dessus : La boîte de distribution conçue par Rimaster permet d'accélérer le processus.

Maskinia est un sous-traitant spécialisé, mais aussi le représentant de marques prestigieuses comme Doosan, Case et Atlas Copco en Suède. Basé à Linköping, Maskinia dispose également de filiales à Jönköping, Staffanstorp et Stockholm, ainsi que d'un réseau de distributeurs dans toute la Suède.

#### Sous-traitant spécialisé

Chaque année, Maskinia fournit environ 250 nouvelles machines de construction, toutes conçues sur mesure pour répondre aux besoins et aux exigences spécifiques des clients. C'est le savoir-faire de Maskinia en contrôle et en électricité qui lui permet de proposer cette personnalisation.

« En principe, les machines qui nous sont livrées n'ont pas d'équipements adaptés aux conditions nordiques. Nos clients optent souvent, par exemple, pour l'ajout d'éclairages à LED, des solutions diverses de commande comme le tiltrotator, ou le chauffage diesel, précise Fräs Erik Andersson, responsable après-vente chez Maskinia.

« Nous fabriquions auparavant nos propres boîtiers électriques, ce qui prenait beaucoup de temps et mettait trop de pression sur nos ressources de production. C'est pour cette raison que nous produisions une boîte de distribution adaptée aux besoins de nos clients, mais aussi aux nôtres. Nous connaissions déjà Rimaster et nous savions que cette entreprise développait et fabriquait des produits pour Atlas Copco et d'autres sociétés, ainsi que pour divers fabricants d'équipements forestiers. »

#### Une technologie intelligente et fonctionnelle

Rimaster Development, à Söderhamn, a conçu une boîte de distribution basée sur une solution de circuits imprimés. La boîte de distribution est adaptée aux équipements les plus courants et est pré-équipée d'un câblage

pour deux fonctions supplémentaires. Les circuits imprimés sont fabriqués à Söderhamn et envoyés à Rimaster Pologne pour l'assemblage dans le produit final. La boîte de distribution est livrée complète aux techniciens de Maskinia qui peuvent alors la monter.

« Leurs développeurs ont travaillé en étroite coopération avec nos électriciens et ensemble, nous avons obtenu de bons résultats. »

« Cette solution est fonctionnelle et garantit l'absence d'interférences avec le propre circuit électrique de la machine. Nous gagnons aussi un temps considérable – entre 16 et 20 heures par machine. Nous avons aujourd'hui besoin de 150 heures pour équiper une pelle sur roues et de 100 heures pour une pelle à chenille »,

explique Fräs Erik Andersson.

Il conclut : « Nous sommes vraiment ravis de notre collaboration avec Rimaster, qui a fait preuve d'un grand professionnalisme. Nous savons en outre qu'ils ont été réactifs. Leurs développeurs ont travaillé en étroite coopération avec nos électriciens et ensemble, nous avons obtenu de bons résultats. »



Fräs Erik Andersson est responsable après-vente chez Maskinia.





*Karin Hiertoorn, conceptrice, Annica Jonsson, installatrice et Anders Jonliden testent la porte coulissante électrique sur le modèle riCab.*

# L'innovation aux commandes

Du montage de petites séries au développement et à la production en série de notre propre cabine. Privilégiant la valeur pour le client, Rimaster s'est forgé des compétences dans le domaine des cabines. « Nous nous sommes rendu compte que ce sont l'intelligence et la fonctionnalité qui doivent définir la mécanique – et non l'inverse », déclare Anders Jonliden, Rimaster Cab & Mechanics.

Rimaster conçoit et fabrique depuis longtemps des circuits électriques et des câblages pour les cabines, conçues pour des véhicules spécifiques. D'innombrables cabines ont ainsi été construites et assemblées dans l'atelier de Rimaster à Horn. Au début des années 2010, les choses ont commencé à changer.

« Pendant longtemps, les cabines

ont été pensées et construites selon une approche 'Outside-in' (« de l'extérieur vers l'intérieur »). C'est celui qui concevait et construisait la cabine qui contrôlait également le circuit électrique. Mais nous avons constaté des changements à cet égard grâce aux nouvelles technologies. Les clients attachent aujourd'hui moins d'importance à la mécanique et privilégient des systèmes qui renforcent l'intelligence et proposent de nouvelles fonctionnalités pour les cabines. Nous avons donc voulu changer de point de vue en optant pour l'approche 'inside out' (« de l'intérieur vers l'extérieur ») : créer les solutions fonctionnelles d'abord, puis construire la cabine en elle-même. Et la meilleure option était dès lors de construire une cabine nous-mêmes, en partant de zéro », explique Anders Jonliden, qui a piloté le projet avec Ulf Almén, développeur en charge du système chez Rimaster Development.

## Toutes les compétences en interne

Cette opération ne présente rien de complexe. Toutes les compétences nécessaires étaient disponibles en interne.

« Ingénierie électrique, électronique,

mécanique... La seule chose que nous avons à faire, c'était de relier les différents domaines d'activité de Rimaster et d'associer les compétences », explique Ulf Almén.

Une dizaine d'employés venant de plusieurs départements de Rimaster ont formé un groupe pour un projet de développement conjoint. L'objectif était de produire une cabine sur mesure et modulaire facile à adapter aux besoins des clients.

Quelques années plus tard, la cabine

« Avec riFuse, nous commandons la porte coulissante électrique et l'éclairage »



*Anders Jonliden*



riFuse : l'unité de commande exclusive de Rimaster, intelligente et programmable.

était née. Le chemin parcouru a été aussi important que le résultat final. Le processus a permis de créer plusieurs solutions innovantes, toutes issues de l'idée de départ consistant à créer une intelligence et des fonctionnalités nouvelles. La cabine a été notamment dotée de riFuse, le dispositif intelligent de commande et de contrôle des circuits électriques de Rimaster.

« Avec riFuse, nous commandons la porte coulissante électrique et l'éclairage. Le dispositif peut également servir à réaliser un diagnostic du moteur », explique Ulf Almén.

La porte coulissante, montée sur des bras fixés au plancher, s'ouvre et se ferme sans à-coups et avec une grande précision.

« Elle est surtout peu encombrante. Quand elle est ouverte, la porte n'occupe pas inutilement de l'espace, tout en continuant d'offrir un accès et une sortie faciles de la cabine », explique Anders Jonliden.

### Une source d'inspiration

Pour Rimaster, ce projet a été une aventure et une source d'inspiration qui ont renforcé l'intégration entre les différentes unités. L'offre a pris une nouvelle dimension grâce à cette collaboration qui a permis de combiner et de développer les compétences dans le cadre du projet.

« Notre objectif est d'offrir en permanence à nos clients de meilleurs produits et de meilleures solutions. En entrant plus tôt dans la chaîne de valeur, nous pouvons nous charger entièrement de la cabine et – si le client le souhaite – de tout

« Ce n'était pas facile de développer notre propre cabine, mais c'était le bon moment »

le circuit électrique de la machine. On évite ainsi toute sous-optimisation de la cabine et on peut se concentrer sur la solution globale pour toute la machine. La cabine peut être un peu plus chère, car elle intègre davantage de fonctionnalités dès le départ. Mais le coût total de la machine est plus bas », explique Ulf Almén.

### Fournisseur de cabines

Après avoir été un fournisseur parmi tant d'autres, Rimaster est devenu un fournisseur à part entière de solutions de cabines complexes et personnalisées pour les grands fabricants mondiaux de véhicules spéciaux. Rimaster est responsable de toute la chaîne, du développement à la fabrication et au montage. C'est un fournisseur reconnu et efficace qui peut répondre à la demande de grandes séries et de haute qualité avec une grande souplesse.

« Si le projet a été un succès, c'est en grande partie parce que nous avons eu le temps et les ressources nécessaires pour mener les travaux de développement en interne, et que nous avons aussi la confiance et le soutien de nos clients. Nous



Le modèle Ricab est doté d'une porte coulissante électrique de série.

appliquons même à de nouveaux projets clients certains des développements réalisés sur les cabines et les circuits électriques », conclut Anders Jonliden.

« Développer notre propre cabine fut complexe, mais c'était le bon moment. Nous savions que nous en avions le potentiel et nous connaissons le risque qu'il y avait si nous n'en avions pas le courage. » ♦♦♦



Ulf Almén



Le nouvel autopilot de Toyota Material Handling, le TAE050, est équipé d'un dispositif de commande à distance innovant qui facilite le travail de l'opérateur et fluidifie les opérations. L'appareil a été conçu par Rimaster Development, qui a été chargé de la conception, du circuit électrique et de la programmation.



*Une unité de commande à distance permet de contrôler le véhicule à partir du poste de travail.*



À gauche : Jacob Arvidson Klint avec la nouvelle unité de commande à distance, le TAE050.

Ci-dessus : les Autopilots sont bien sûr utilisés dans le cadre de la production de Toyota Material Handling à Mjölby.

# Le tuning de l'autopilot

L'autopilot de Toyota donne une nouvelle dimension au transport Lean

L'automatisation connaît un essor rapide dans le secteur de la production et les autopilots de Toyota Material Handling sont désormais monnaie courante sur les lignes de production. Le TAE050 est un AGV (véhicule à guidage automatique) – un porte-charge à commande automatique pour le transport de marchandises. Il sert au transport horizontal pour charger et décharger les marchandises d'un point à un autre. Capable de remorquer jusqu'à 500 kg, le véhicule est facile et économique à installer grâce aux bandes magnétiques au sol.

« Nos autopilots sont très prisés dans le secteur de la production, et en particulier chez les fabricants dont les cadences et les systèmes de production s'inspirent de l'automobile, comme le système TPS de Toyota », déclare Jacob Arvidson Klint, responsable projet & produit chez Toyota Material Handling, Logistics Solutions AB. TMHLS AB est l'entité chargée d'investir pour Toyota dans les solutions d'automatisation pour le transport des marchandises, ainsi que dans les solutions télématiques haut de gamme pour les magasins et les industries.

## Encore plus « lean »

Dans sa version standard, le TAE050 est contrôlé à l'aide d'un écran sur le véhicule. L'opérateur doit alors saisir manuellement la destination dans le véhicule. Néanmoins, les clients qui souhaitent fluidifier le transport peuvent installer un dispositif de

commande à distance sur l'autopilot, ce qui permet de contrôler le véhicule directement à partir du poste de travail.

L'opérateur n'a ainsi pas besoin de s'approcher du véhicule – opération qui peut prendre du temps et être un peu complexe s'il y a une barrière de sécurité autour du poste de travail. En outre, il est inutile de saisir la destination : le véhicule se rend directement à sa destination par défaut si l'opérateur ne sélectionne pas l'une des commandes rapides.

« Autre fonctionnalité de pointe du dispositif de commande à distance : il peut produire un signal auditif et lumineux quand l'autopilot s'approche, ce qui donne à l'opérateur le temps de s'organiser et facilite ainsi le flux de la production », affirme Jacob Arvidson Klint.

« Nos autopilots sont très prisés dans le secteur de la production »

## Des fonctionnalités polyvalentes

Le boîtier de commande à distance a été conçu par l'équipe de développement de Rimaster Development à Söderhamn.

« Nous avons conçu l'instrumentation et le boîtier sous vide, monté le faisceau et nous sommes également responsables de la programmation de l'automate selon les exigences du client. Nous avons également fait part de nos idées et apporté des améliorations »,

précise Ulf Almén, développeur chargé du système chez Rimaster Development.

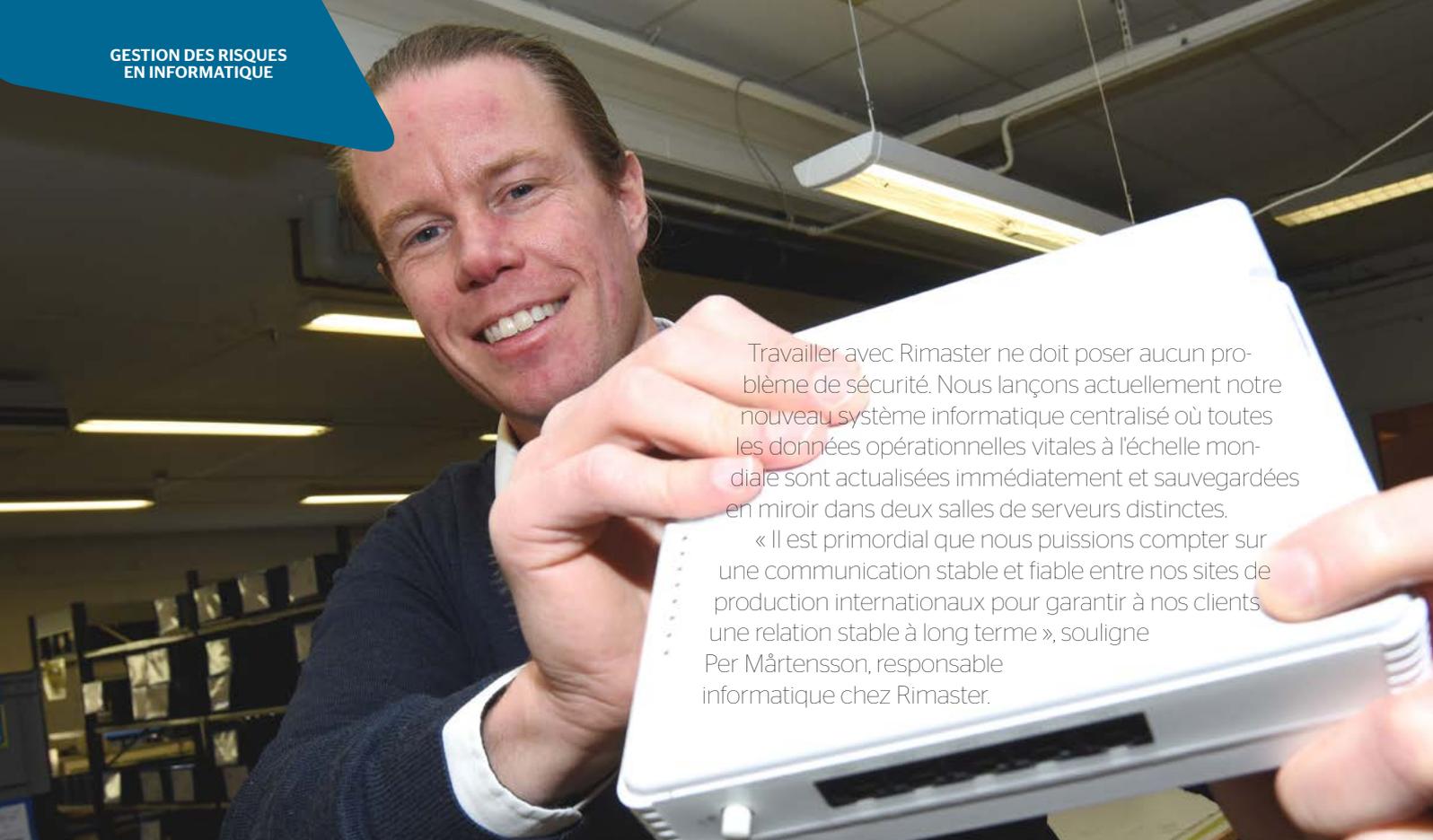
Il poursuit : « Le véhicule communique via l'interface optique sans fil de Toyota, ce qui a été aussi le point de départ de notre travail. Nous sommes ainsi arrivés à une solution très polyvalente qui permet de commander à distance le véhicule tout en l'associant et en l'intégrant à d'autres systèmes de commande. »

« La possibilité de bénéficier d'un engagement global a été un élément clé dans la décision de Toyota Material Handling de prendre Rimaster Development comme fournisseur », explique Jacob Arvidson Klint.

« Nous voulions avoir un produit polyvalent 'Plug & Play' doté d'une interface facile à utiliser pour nos clients – et nous voulions aussi un prestataire qui pouvait se charger de toute la solution et gérer notamment la programmation de l'automate, tout en nous conseillant sur toute la durée du projet. Ce sont nos collègues de Toyota Material Handling Manu-facturing en Suède, qui fabrique nos chariots manuels, qui nous ont recommandé Rimaster Development. C'est donc le premier projet Autopilot que nous menons ensemble ! » ♦♦♦



Ulf Almén



Travailler avec Rimaster ne doit poser aucun problème de sécurité. Nous lançons actuellement notre nouveau système informatique centralisé où toutes les données opérationnelles vitales à l'échelle mondiale sont actualisées immédiatement et sauvegardées en miroir dans deux salles de serveurs distinctes.

« Il est primordial que nous puissions compter sur une communication stable et fiable entre nos sites de production internationaux pour garantir à nos clients une relation stable à long terme », souligne Per Mårtensson, responsable informatique chez Rimaster.

*Le nouveau système mondial de communication s'appuie sur la fibre pour assurer des communications sûres et fiables entre les sites.*

## Un niveau élevé de sécurité informatique pour une stabilité et des perspectives à long terme

« Rimaster s'efforce en permanence d'évaluer et de prévenir les risques à tous les niveaux de l'activité ; chaque unité effectue une analyse annuelle des risques et met ensuite en place des mesures d'amélioration. Au cours des dix dernières années, les infrastructures informatiques du Groupe Rimaster ont bénéficié d'un développement continu pour garantir la stabilité et la sécurité opérationnelles. Les analyses régulières des risques et les audits tiers ont permis d'aboutir à une plate-forme de communication mondiale axée sur la sécurité et la stabilité », nous indique Per Mårtensson.

### Une perspective mondiale

L'une des premières mesures a été de construire un nouveau centre de données avec deux salles de réseau distinctes et isolées physiquement, où toutes les données sont immédiatement mises à jour et sauvegardées en miroir.

« Dans le cadre du développement de nos infrastructures informatiques, nous avons en outre signé un contrat de communication mondial. Avec cette solution, nous

« ... c'est de cette manière que nous renforçons sensiblement la sécurité de leurs données opérationnelles »

pouvons maintenant centraliser le fonctionnement des systèmes essentiels à l'entreprise sur nos sites de Chine et de Pologne, ce qui permet de renforcer sensiblement la sécurité de leurs données opérationnelles. »

### L'utilisateur comme point de départ

Cependant, ce n'est pas la technologie qui est le point de départ de la sécurité informatique : c'est l'individu. Dans un système informatique, le risque provient surtout de ses utilisateurs. Pour éviter une attaque informatique, il est par exemple essentiel de ne pas cliquer sur la pièce jointe d'un e-mail. C'est pour cette raison que tous les employés reçoivent aussi une formation sur la sécurité informatique, qui vise à limiter les risques d'erreurs individuelles en présentant des procédures claires.

« Nos clients peuvent ainsi être rassurés sur notre gestion de nos propres données, mais aussi des leurs ; ils savent que nous assurons la sécurité opérationnelle et que nous sommes un partenaire à long terme », souligne Per.

« Des recherches prouvent que les entreprises qui perdent beaucoup de données essentielles finissent par faire faillite – à plus ou moins long terme. Les dommages sont tellement importants qu'ils n'arrivent pas à remettre en place les processus. Cela ne nous arrivera pas ! » ♦♦♦



*Per Mårtensson, responsable informatique chez Rimaster.*

# Comment rester à la pointe avec une stratégie « high mix/low volume »

Ce n'est pas parce que l'on est l'un des grands fournisseurs du marché « high mix/low volume » que l'on peut se reposer sur ses lauriers.

« Pour nous, il est extrêmement important de suivre un processus de production innovant à l'échelle mondiale », explique Ding Steven Shi, responsable technique global de la production.

La stratégie « high mix/low volume » est souvent suivie par les producteurs qui veulent maintenir la cadence et assurer la rentabilité de leur production. Mais que se passe-t-il si le client souhaite le contraire ? En raison de la consolidation constante du marché, il est encore plus compliqué pour les clients de trouver des partenaires qui peuvent offrir une production axée sur une grande diversité associée à de faibles volumes tout en étant concurrentiels. Rimaster est depuis longtemps l'un des rares acteurs du marché spécialisé dans ce domaine.

« Pour être efficace avec la stratégie 'high mix/low volume', il faut pouvoir gagner en flexibilité dans le processus.

## Comment rester à la pointe du marché ?

« Pour être efficace avec la stratégie 'high mix/low volume', il faut pouvoir gagner en flexibilité dans le processus. Les premières phases peuvent être fortement automatisées en combinant les commandes pour accroître le volume, mais pour le montage, il faut passer au travail manuel. On ne peut donc pas entièrement se concentrer sur l'automatisation – nous devons trouver des stratégies polyvalentes pour combiner les commandes afin d'assurer une production plus efficace. »



## Avez-vous une stratégie d'innovation produit ?

« Nous travaillons en parallèle sur l'amélioration de trois points. Le premier est bien sûr axé sur les nouvelles technologies, avec les solutions d'automatisation et de technologies intelligentes pour le montage. Le deuxième consiste à développer une stratégie mondiale pour les technologies de production, un standard qui facilite encore davantage le planning, la production et le contrôle. Le troisième point est la communication. Nous partageons les expériences, les idées et les problèmes toutes les deux semaines : nous pouvons ainsi identifier et déployer les améliorations en établissant des listes d'actions pour chaque mois. Nous pouvons dès lors travailler efficacement avec notre développement mondial des technologies de production et des performances mutuelles, qui prend aussi en compte les différences locales. »

## Quel est le rôle joué par la famille Rimaster ?

« J'ai commencé à travailler sur les technologies de production chez Rimaster Ningbo en 2011. En 2017, j'ai eu l'opportunité de déménager avec ma famille en Suède, à Rimforsa, pour travailler sur les technologies de production stratégiques à l'échelle mondiale. C'est une excellente opportunité de carrière pour moi et une première occasion pour mes enfants d'apprendre à vivre et à étudier à l'étranger. Selon moi, l'étroite communication entre les unités de Rimaster au niveau mondial et les possibilités d'évolution au sein de l'organisation contribuent à créer un mode de réflexion innovant, qui constitue dès lors un pan important de notre offre. »

À Söderhamn, Rimaster Development est réputé pour ses solutions innovantes et son humilité. Ce concept fructueux est maintenant déployé à l'international.

« Les problèmes sont faits pour être résolus - travailler avec Rimaster doit être simple ! », explique Daniel Brolin, responsable technique chez Rimaster Development, chargé du développement à l'échelle mondiale.

# Rimaster élargit son offre de développement à l'international



Daniel Brolin travaille chez Rimaster depuis 2001 : après avoir été consultant, il a été embauché à titre permanent en 2005. Il faisait partie de l'équipe qui a participé à l'élaboration de l'offre de Rimaster Development. Maintenant, Daniel et son équipe développent des fonctions mondiales, en vue d'aider de nouveaux clients, sur de nouveaux secteurs et dans de nouveaux pays.

#### Quels sont les prérequis pour mener un développement innovant ?

« La confiance – de la part de notre entreprise comme de nos clients. La liberté, avec la responsabilité et la marge de manœuvre nécessaires pour penser librement, est une condition indispensable pour travailler de manière innovante. Nous avons un environnement de travail très ouvert chez Rimaster, doublé d'une bonne structure. Je pense que c'est essentiel pour avoir une démarche axée sur les résultats. En termes de relations clients, nous avons un avantage : nous faisons souvent office de service de développement externe pour les clients, tout en sachant résoudre leurs problèmes. Parfois, nous intervenons dans le prolongement et en renfort de leur propre service de développement. Quelle que soit l'organisation,

les meilleures solutions impliquent toujours d'instaurer des liens étroits avec le client – ce que nous avons la réputation de faire – et de travailler au sein de son système. »

#### Comment développez-vous de meilleures solutions pour les clients ?

« Nous possédons toutes les compétences en interne ; nous endossons donc toute la responsabilité du développement pour le client : solutions innovantes, conception, détails pour s'adapter aux systèmes du client – jusqu'au produit fini. Nous pouvons ainsi optimiser le coût total des matériaux, la production, la rentabilité et la qualité. Mais ce qui compte sans doute encore plus, c'est que les clients reçoivent un produit encore plus fonctionnel, ce qui garantit son attractivité sur le marché. Dans le meilleur des cas, nous suivons une approche globale pour résoudre les problèmes du client, afin de déployer par la suite une solution vraiment adaptée sur tout le processus. Selon moi, c'est très gratifiant quand on a l'impression de faciliter la tâche du client, en résolvant ses problèmes et en diminuant le stress dans son organisation. »

#### Comment comptez-vous développer l'offre à l'échelle mondiale ?

« Nos clients sont depuis longtemps séduits par le fait que nous apportons notre aide dès la phase de développement. Nous les aidons sur tous les plans, des solutions intelligentes aux matériaux dont nous connaissons l'efficacité sur le marché et pour les équipements des clients. Nous avons constaté que les clients internationaux de Rimaster étaient de plus en plus demandeurs de ressources en développement et notre objectif est de proposer des ingénieurs dans ce domaine en Europe comme en Asie. Nous connaissons les avantages qu'il y a à proposer des ingénieurs de développement implantés localement, du point de vue de la culture comme de la langue. Mais nous avons aussi renforcé nos ressources pour accompagner nos clients existants, car ils sont nombreux à se développer, tant en termes de nombre de machines que de missions de développement. » ◇◇◇



Daniel Brolin. Photo : Rimaster

Ouverture d'esprit et curiosité. C'est ainsi que Rimaster crée un leadership qui favorise la curiosité et l'esprit d'innovation.

« Rimaster est l'une des sociétés les plus curieuses et extraverties avec lesquelles j'ai travaillé. C'est aussi son grand point fort », souligne Peter Yngvesson, consultant en leadership.



# Transformer la curiosité en valeur client

Pour offrir de la valeur au client, Rimaster doit absolument compter sur des employés motivés et entreprenants. Et c'est la direction de la société qui est chargée d'instaurer une culture professionnelle innovante. Peter Yngvesson, consultant en leadership, suit le travail mené par Rimaster sur le leadership depuis près de dix ans.

« Rimaster a adopté une stratégie payante en se concentrant sur le leadership situationnel au niveau mondial. L'entreprise a réussi à créer une culture ouverte où il est naturel de se donner des feedbacks et d'essayer différentes théories. En prenant le temps de se connaître soi-même et mutuellement, en termes de comportements comme de styles de communication, on favorise la transparence à tous les niveaux. Et c'est la base de tout esprit d'entreprise innovant », explique Peter Yngvesson.

« Il y a aussi une curiosité très saine chez Rimaster. Cette curiosité s'exprime par

« Il y a aussi une curiosité très saine chez Rimaster »

rapport à ce qui se passe dans le reste du monde ; les employés veulent en savoir plus sur le leadership et le développement et ils ont même pris part à des projets de recherche sur le sujet. »

## L'échec n'est pas un problème

Le leadership est la base qui permet aux employés de manifester leur curiosité en toute sécurité, selon Tomas Stålnert, PDG de Rimaster :

« Nous avons construit une plateforme de management commune au fil des ans. Tous les leaders, quelle que soit leur position, travaillent avec les mêmes prérequis. L'objectif est que chacun soit impliqué et sente qu'il a un impact, afin de renforcer la motivation. En tant qu'employé

de Rimaster, vous devez savoir que vous êtes libre d'explorer de nouveaux modes de réflexion – et que l'échec n'est pas un problème. Être innovant ne consiste pas seulement à avoir des éclairs de génie, mais aussi à faire preuve de ténacité et à prendre le temps de tester vos idées. »

À la base du développement continu de l'organisation et de son leadership se trouve un processus stratégique bien pensé.

Les procédures quotidiennes et à long terme sont renforcées grâce à un travail stratégique annuel, qui commence par un questionnaire donné aux employés et les données



Tomas Stålnert



## QUELQUES CONSEILS DU CONSULTANT EN LEADERSHIP !

- N'hésitez pas à être ouvert et à faire des remises en question, car cela favorise un esprit d'entreprise innovant.
- Faites preuve de curiosité ! Abandonnez les anciennes procédures qui ne sont pas utiles. Mais gardez les bonnes.

communiquées par la force commerciale. Ces informations font ensuite l'objet d'un suivi durant l'année lors de réunions, notamment sur la stratégie et le budget. Les outils comme les KPI permettent de donner des informations objectives et pertinentes sur l'accomplissement de vos objectifs.

### Priorité aux employés

« Notre questionnaire de satisfaction client vient renforcer qui constituera la base du développement du leadership », indique Tomas Stålnert.

« Les informations que nous collectons dans ce cadre sont cruciales pour prendre les bonnes décisions. Heureusement, d'après les résultats du questionnaire de cette année, tous nos employés estiment que nous

sommes clairs dans notre communication des stratégies et des objectifs, avec un potentiel d'amélioration à l'échelle mondiale. Depuis, nous connaissons une forte croissance et une bonne reprise économique ; nous devons donc redoubler d'efforts pour donner à nos employés la possibilité d'influer sur leur propre développement et leur situation. »

« En période de croissance, le leadership devient particulièrement important », estime Peter Yngvesson.

« L'esprit d'innovation et la curiosité ont été nécessaires pour que Rimaster puisse se développer avec les ressources existantes. Le management a fait preuve d'intelligence en faisant évoluer les postes et en utilisant les ressources le mieux possible. Le point de départ a toujours été le suivant : comment puis-je, en tant qu'employé, occuper d'autres postes et évoluer tout en apportant ma contribution à l'organisation ? »

« Investir dans le leadership a été très important sur la durée. En privilégiant le feedback, nous avons notamment pu améliorer l'organisation de Rimaster, du point de vue individuel et de l'équipe. Nous avons appris à voir les retours comme des opportunités et des chances de développement, et pas comme un mal nécessaire. Nous pouvons ainsi encore améliorer le suivi de nos clients, et comprendre leurs besoins et leurs souhaits. »

**Iwona Uszakiewicz, Rimaster Pologne**



Peter Yngvesson





Dawid Haponiuk. Photo : Rimaster.

# Le soutien indispensable de nos fournisseurs

Pour Rimaster, il est primordial d'avoir des relations fournisseurs basées sur l'ouverture, l'honnêteté et la confidentialité pour proposer aux clients des solutions rentables et innovantes.

« Pour la production "high mix/low volume", nous devons avoir une communication claire avec nos fournisseurs. Aujourd'hui, nous pouvons créer des solutions avantageuses pour toutes les parties », explique Dawid Haponiuk, responsable mondial de l'approvisionnement chez Rimaster.

Avec son groupe d'employés motivés au sein de la famille Rimaster, Dawid Haponiuk a pris en charge un travail d'une grande importance stratégique : élargir et approfondir la collaboration avec divers fournisseurs. Ce travail est mené à bien à l'échelle mondiale avec une grande liberté

d'action au niveau local, ce qui montre la capacité de Rimaster à offrir la proximité et une production « high mix/low volume. »

## Flexibilité et confiance

Rimaster a l'avantage de travailler avec certains des fournisseurs les plus réputés à l'échelle mondiale, qui offrent un niveau élevé de flexibilité, des perspectives à long terme et la volonté de trouver des solutions innovantes pour les clients.

« Avec la stratégie forte diversité/faibles volumes, nous devons avoir une relation plus forte que d'habitude avec nos fournisseurs », nous indique Dawid Haponiuk.

Il poursuit : « En étant vraiment ouverts sur les besoins des clients, dans le respect de la confidentialité bien sûr, nous pouvons mieux impliquer nos fournisseurs dans les processus innovants. Cela nécessite d'être plus réactifs pour les devis et au bout du compte plus rapides pour les livraisons. »

## Une perspective « mondiale »

Au niveau local, le client doit déterminer les

mesures à prendre sur chaque site.

« Ici, à Rimforsa, nous avons mis la priorité sur l'amélioration de nos livraisons du point de vue de la production. En fonction des dispositions du client, nous pouvons proposer de meilleures solutions, plus rentables, ou peut-être d'autres matériaux ou procédés de fabrication », explique Niklas Kindén, responsable du sourcing stratégique chez Rimaster Electrosystem à Rimforsa.

« Chez Rimaster Development à Söderhamn, cette approche innovante peut même être intégrée en amont du processus, car l'équipe a l'opportunité de travailler avec les fournisseurs qui sont déjà dans la phase de développement produit », expose Stefan Åhlenius, responsable des achats chez Rimaster Development.

« C'est là tout le charme du sourcing : en instaurant de bonnes relations avec les bons fournisseurs, vous pouvez toujours trouver des moyens d'améliorer chaque partie du processus. Il n'est jamais trop tard. » ♦♦♦

Rimaster compte parmi les plus grands fournisseurs de faisceaux de câblage, d'armoires électriques, de circuits électroniques et de cabines pour véhicules spéciaux et systèmes industriels.



Rimaster AB, Industrivägen 14 | 590 44 Rimforsa, Suède | +46 494 795 00 | info@rimaster.com

www.rimaster.com

### Rimaster Electrosystem

Industrivägen 14  
590 44 Rimforsa  
Suède

Andreas Kronström  
+46 705 658 904  
akr@rimaster.com  
Patrik Andwester  
+46 703 991 448  
pan@rimaster.com

### Rimaster Development

Bröksmyravägen 31  
826 40 Söderhamn  
Suède

Ulf Almén  
+46 705 173 309  
ual@rimaster.com

### Rimaster Cab & Mechanics

Industrigatan 1  
590 42 Horn  
Suède

Anders Jonliden  
+46 708 720 877  
ajo@rimaster.com

### Rimaster Poland

Ul. Kolejowa 4  
78-550 Czaplonek  
Pologne

Hubert Walachowski  
+48 602 315 843  
plhwa@rimaster.com

### Rimaster France

114, Rue des Pépinières  
69400 Amas  
France

Julien Fambrini  
+33 624 340 049  
jfa@rimaster.com

### Rimaster Benelux

Halstraat 41  
3550 Heusden-Zolder  
Belgique

Jean-Pierre Vanheel  
+32 470 670 130  
jva@rimaster.com

### Rimaster Germany

Brüder-Grimm-Strasse 17  
34369 Hofgeismar,  
Allemagne

Norbert Heib  
+49 567 160 991 01  
plnhe@rimaster.com

### Rimaster Ningbo

Building 7#, No.1188,  
Zhongguan Road,  
Zhenhai Economic  
Development Zone,  
Ningbo City 315221,  
Zhejiang, Chine

Yong Shen  
+86 188 580 114 86  
ysh@rimaster.com